

企業グループにおけるシェアードサービス

一競争力を高める経営改革手法一

アブストラクト

1. 研究の目的

企業グループにおける経営効率化のための手法として、近年「シェアードサービス」が注目され始めている。一般的にシェアードサービスとは、企業グループ内のいわゆるノンコア業務を標準化、集中化して効率化を図る経営手法であると言われている。当分科会メンバーは経営層から「経営改革」に関わる課題を問われる立場にあるため、この手法は現実に自分たちの企業グループに適用すると効果があるものなのかどうかという疑問から、当分科会の研究目的を「シェアードサービスの有効性の検証と具体的手順の明確化」に設定した。

2. 研究の概要

(1) シェアードサービスの実態把握

資料や文献から内外の実態を調べた。米国の大手企業ではシェアードサービスセンター（以下SSC）の導入が既に一般化したと言われている。各種の公開情報を集めると、国内でも各業界を代表する大手企業グループを中心に31社に導入されていた。シェアードサービスの有効性と導入手順を明らかにするために、取組みタイプの異なる4社を選び、ヒアリングやセミナー受講を行った。またコンサルティング企業からコンサルティング事例や直近動向について情報収集をした。

表1. 代表的な導入事例

取組タイプ	親会社内一組織	グループ内中心の共用会社	外販も視野に入れた共用会社/カンパニー	
企業グループ	富士通 (株)	パイオニア (株)	コクヨ (株)	オムロン (株)
背景・目的	1990年代からのグループ経営効率化要請。成果主義への人事の集中・オープン化。事務処理迅速化・効率化。	雇用を維持しつつグループ事務・間接業務を全体最適化・プロセス改革し連結でコスト削減。戦略立案と業務支援分離。	グループ間接コストの明確化とコスト削減。オフィスのハード販売からソフト販売への拡張。	本部の人員肥大化・ループ埋没にトップの危機意識。戦略立案と業務支援分離。サービスのアウトソーシング事業化。
効果	間接コスト年60億相当の削減。成果主義徹底。入力・承認簡素化。ワンストップサービス化。	コストダウン、品質維持、ワンストップサービスを目指し、初年度は目標を上回るコスト削減を実現。	コクヨ側2億、SSC側20%のコスト削減。顧客満足度は70点、従業員満足度は60点に向上。	本社800名を、戦略機能300名に絞り本業へ150名シフト。本社費27億削減。
成功ポイント	トップの意思と一貫性。詳細な業務フロー分析と標準化。部門長へ承認権限委譲。まず人材を集中し現実的に改善推進。	トップダウン+チェンジリーダーの力。ABC/ABMによる課金体系。顧客好感度調査への対応。目標達成連動型成果配分。	ボトムアップで事業意識高揚。定型業務は利益0、スポット外販で稼ぐ構造。詳細な業務分析・コスト分析。	ユーザと専売権を約束し見返りに年5%削減保証。現場経理へペラタイムシフト。ニュー工数別原価管理。
苦労した点 今後の課題	現業部門の意識転換。要員のサービス意識改革、モチベーション・専門性向上・配転。	現場に配慮し段階的に拡大。本社意識の排除・モチベーション維持の仕組。現場への営業。	本社・子会社との業務の切分け不明確。事業会社としての真の自立化。	市場価格化、モチベーションUPのため外販へ。顧客評価QCD向上を社員評価連動。

この事例研究から我々は、文献からは知り得なかった次の課題や困難さを共通認識とすることができた。

- ・SSCの成功には、分社化の如何を問わず、モチベーションの確保と教育が最重要課題である。
- ・SSCは、雇用の確保が前提、またはそれを強く意識しているケースが成功しやすい。
- ・トップダウンとプロジェクトリーダーの改革への強い意思、抵抗勢力に対する配慮が鍵。
- ・はじめからすべての会社に適用しようとせず、できるところから、スピードを持ってやる事が重要。
- ・外販するしないに関わらず、市場価格を意識した価格低減や付加価値提供を継続することが重要。
- ・継続的なコストダウン・サイクルの実現と、利用者拡大の努力を続けていくことが発展の鍵。
- ・効率化への取組みの成熟度の高さが、短期間でSSCを成功裡に立上げる主要因とみられる。

(2) シェアードサービスのさらなる考察と定義

当分科会ではさらなる考察に基づき、シェアードサービスに必須と思われる要素を織り込み、次のと

L S 研:企業グループにおけるシェアードサービス

おり定義づけを行った。「シェアードサービスとは、企業グループ内の雇用を維持しながら共通業務を集中して効率化と専門化を図り、企業グループ全体最適による競争力強化を目指す経営手法である」。

(3) シェアードサービスの有効性と留意点の確認

我々は実態の検証を経て、シェアードサービス化が効果を生み出していることを確認できた。ただ、その成功の陰には、留意しなければならない多くの課題があることも理解した。

表2. シェアードサービスの有効性と留意点

シェアードサービスの有効性	シェアードサービス化の留意点
①グループ資源(人・物・金・情報)のコアビジネスへのシフト	①配置転換される従業員のモチベーション低下に備えた各種施策
②共通業務の集約化によるコストダウン	②大幅な変革に対する抵抗勢力出現への施策
③事務的処理から利益追求型への意識改革	③スケールメリットを確保できる進め方や仕組み作り
④標準化・システム化による品質向上	④経営トップの強い意思表示
⑤雇用の維持を図り易い経営改革手法	⑤SSC設立後への配慮

(4) 手順書の作成と評価

これまでの研究成果の集大成として、シェアードサービス化のための具体的手順を策定した。まず、このテーマが経営戦略そのものであるので、我々IT部門の枠を超えて全社の戦略部門挙げての取り組みプロセスの提示を念頭においた。また導入検討/企画立案/実施・展開のそれぞれのフェーズに、通常は気づきにくい注意点を織り込みながら、各企業固有の風土・文化の如何に拘らず活用が可能な、標準的な手順作りを心がけた。さらに先進導入企業等の第三者評価を受け、「狙いの明確化が欠落」「人間に関わる部分の掘下げが物足りない」「スピードをもっと強調すべき」等の指摘を踏まえて改訂を加え適用に供する水準の手順書として完成をみた。手順書類としては、以下の5つを作成した。

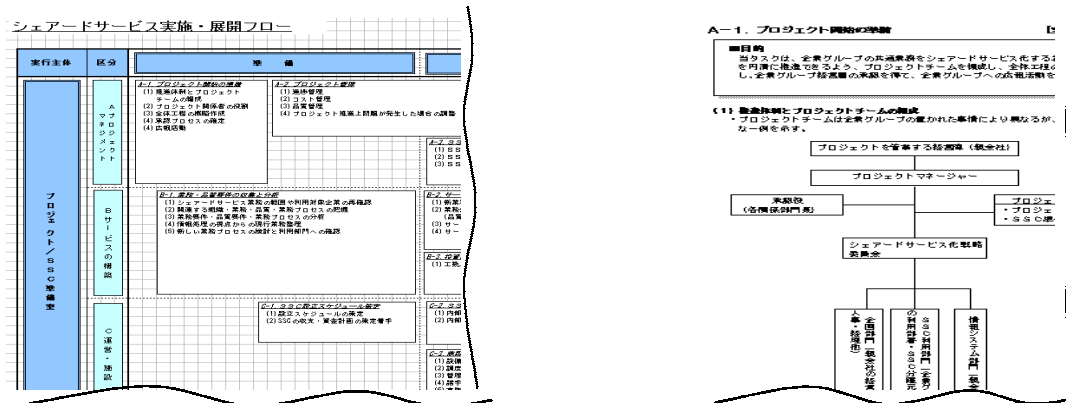
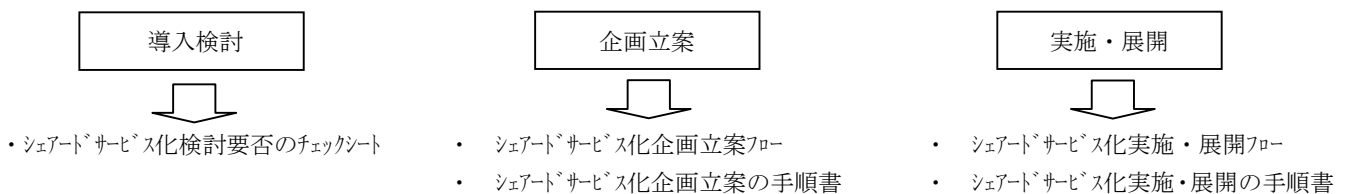


図1. 作成手順書類とその抜粋(実施・展開フローおよび手順書)

3. 経営トップの方へ —結論に代えて—

シェアードサービスは、コアビジネスの強化によってグループ全体の競争力を高めるための、有効な経営改革手法である。しかしながらその成功には多くの解決すべき課題があり、安易な取り組みには危険が伴うため、導入にあたっては以下の点に留意する必要がある。

- ① トップが前面に顔を出し、抵抗勢力への最終的な説得やプロジェクトの後ろ盾になる。
- ② プロジェクトトップにはグループ会社に影響力のある人、メンバーには精鋭を投入する。
- ③ SSC設立のグランドデザインを描き、示し、従業員のモラルの維持・高揚に十分に配慮する。
- ④ SSCの有効性を見極めて、一度に全部ではなく、やれるところから段階的にやる。
- ⑤ 人材育成・教育、システム整備などの必要な投資は惜しまない。

最後に、経営トップの強い一貫した改革への意思表示と強力なリーダーシップが、成功への鍵であることをご理解いただきたい。